

Anna Wiener
Valle inquietante

Traducción de Javier Calvo

Incentivos

Dependiendo de a quién preguntaras, fue la cúspide, el punto de inflexión o bien el principio del fin de la era de las startups de Silicon Valley; de aquello que los cínicos llamaban una burbuja, los optimistas llamaban el futuro y mis futuros compañeros de trabajo, ebrios de entusiasmo ante la posibilidad de participar en la historia mundial, llamaban, casi sin aliento, el ecosistema. Una red social que todo el mundo decía odiar pero a la que no podían dejar de conectarse salió a bolsa con una valoración de ciento y pico mil millones de dólares: el primer día de cotización su sonriente socio fundador abrió la sesión dando el toque de campana por videoconferencia y aquello fue la sentencia de muerte de los alquileres asequibles en San Francisco. Doscientos millones de personas se apuntaron a una plataforma de microblogging que las ayudaba a sentirse más cerca de los famosos y de otros desconocidos a los que habrían odiado en la vida real. La inteligencia artificial y la realidad virtual se estaban empezando a poner de moda otra vez. Los coches sin conductor se consideraban inevitables. Todo se estaba volviendo móvil. Todo estaba en la nube. La nube era un centro de datos sin ubicación específica en medio de Texas o de Cork o de Baviera, pero a nadie le importaba. Todo el mundo confiaba en ella de todas maneras.

Fue un año de optimismo renovado: el optimismo de la ausen-

cia de obstáculos, de límites y de malas ideas. El optimismo del capital, del poder y de las oportunidades. Allí donde el dinero cambiaba de manos, enseguida aparecían tecnólogos emprendedores y gente con másteres en administración de empresas. Proliferó el término «revolucionar» y no había sector que alguien no estuviera a punto de revolucionar o que no pudiera ser revolucionado: partituras, alquiler de esmóquines, comida casera, compras online, planificación de bodas, operaciones bancarias, barbería, líneas de crédito, servicio de tintorería, el método del calendario. Una página web que permitía alquilar la entrada para coches de tu casa cuando no la usabas consiguió cuatro millones de dólares de financiación de varias empresas importantes de Sand Hill Road. Una página web que venía a transformar el mercado de las mascotas —la aplicación te permitía contratar a alguien que te cuidara y paseara al perro, una revolución para los chavales y chavalas de doce años del vecindario— consiguió diez millones. Una aplicación para acumular cupones de descuento permitió a una cantidad incalculable de urbanitas aburridos y curiosos pagar por unos servicios que ni siquiera sabían que necesitaban, y durante un tiempo la gente estuvo inyectándose toxinas antiarrugas, yendo a clase de trapecio y blanqueándose el ano solo porque tenían descuentos para hacerlo.

Fue el principio de la era de los unicornios, las startups valoradas por sus inversores en más de mil millones de dólares. Un importante inversor de capital riesgo declaró en las páginas de opinión de un periódico financiero internacional que el software se estaba comiendo el mundo, una afirmación que a continuación fue citada en incontables presentaciones de PowerPoint, comunicados de prensa y ofertas de trabajo como si fuera la prueba de algo; como si fuera una evidencia en vez de ser una simple metáfora, torpe y nada poética.

Fuera de Silicon Valley parecía reinar una resistencia generalizada a tomarse nada de todo esto demasiado en serio. Prevalecía la opinión de que era una fase pasajera, igual que la anterior

burbuja. Entretanto, el sector tecnológico se expandía más allá del ámbito de los futurólogos y los entusiastas del hardware y se asentaba en su nuevo rol como andamiaje de la vida cotidiana.

No puedo decir que me enterara de lo que estaba pasando porque no estaba prestando atención. Ni siquiera tenía aplicaciones en el teléfono. Acababa de cumplir veinticinco años y vivía a las afueras de Brooklyn con una compañera de piso a la que apenas conocía, en un apartamento con tantos muebles de segunda mano que casi pasaba por un lugar histórico. Mi vida era precaria pero agradable: trabajaba de asistente en una pequeña agencia literaria de Manhattan y tenía unas cuantas amistades a las que quería y con las que podía ejercitar mi fobia social, sobre todo a base de evitarlas.

Pero parecía que las cosas se estaban deteriorando. Todo se desmoronaba. Cada día pensaba en matricularme en algún posgrado. Mi trabajo ya no iba a ninguna parte. No había sitio para crecer y después de tres años la emoción voyerista de contestar el teléfono para otros comenzaba a desvanecerse. Ya no me hacían gracia los manuscritos no solicitados que llegaban a la agencia, ni quería seguir archivando contratos de autores ni liquidaciones de *royalties* en sitios donde no deberían estar, como por ejemplo el cajón de mi mesa. Mi trabajo de freelance como correctora de estilo y ortotipográfica para una pequeña editorial también estaba yendo a menos, porque hacía poco que lo había dejado con el editor que me lo asignaba. La relación había sido estresante y agotadora de un modo consistente: el editor, varios años mayor que yo, había hablado de casarse, pero me engañaba de forma sistemática. Las infidelidades salieron a la luz después de que yo le prestara mi portátil un fin de semana y me lo devolviera sin haber salido de sus cuentas, donde leí una serie de mensajes privados, románticos y melancólicos que había intercambiado con una voluptuosa cantante de folk en aquella red social que todo el mundo odiaba. Aquel año yo la odié todavía más.

No sabía nada de Silicon Valley y era feliz así. No es que fuera una ludita: antes de aprender a leer ya sabía manejar un ordenador. Pero no me interesaban las noticias de economía. Como todo el mundo que tenía un trabajo de oficina, me pasaba la mayor parte del tiempo delante de una pantalla, tecleando todo el santo día, con el navegador convertido en una corriente de digresión digital que discurría por debajo de mi trabajo. En casa desperdiciaba el tiempo ojeando las fotos y los pensamientos erráticos de una gente a la que debería haber olvidado hacía mucho tiempo, e intercambiaba con mis amistades interminables e introspectivos correos electrónicos en los que nos mandábamos inexpertos consejos profesionales y amorosos. Leía los archivos digitalizados de revistas literarias que ya no existían, curioseaba en tiendas online ropa que no me podía permitir y empezaba y abandonaba ambiciosos blogs a los que había puesto títulos como *Una vida plena*, con la vana esperanza de que pudieran empujarme a tener una algún día. Aun así, nunca se me ocurrió que pudiera llegar a convertirme en una de esas personas que trabajaban detrás de internet, porque nunca me había planteado que hubiera personas detrás de internet.

A la manera de muchos veinteañeros que vivían en el norte de Brooklyn en una época en que una fábrica de chocolate artesanal se consideraba un edificio de interés local y la agricultura urbana era algo que la gente se tomaba en serio, mi vida era afectadamente analógica. Hacía fotos con una cámara antigua de formato medio que había sido de mi abuelo y luego las escaneaba para meterlas en mi portátil agonizante —el ventilador era un runrún constante— y subirlas a mis blogs. Me sentaba sobre amplificadores rotos y radiadores fríos en locales de ensayo de Bushwick y hojeaba números antiguos de revistas de culto, mientras veía desfilas a chicos por los que suspiraba y que daban caladas a sus cigarrillos liados a mano, jugueteaban con las baquetas y arrastraban las notas por el mástil de sus guitarras. Yo escuchaba atentamente sus improvisaciones y me

preparaba para cuando me pidieran mi opinión, aunque nunca me la pedían. Salía con hombres que hacían pliegos de cordel o muebles de madera sin pulir; uno era conocido como panadero experimental. Mi lista de tareas pendientes incluía cometidos arcaicos como comprar una aguja nueva para el tocadiscos que casi nunca usaba o una pila para el reloj que nunca me acordaba de ponerme. Me negaba a comprarme un microondas.

Si consideraba que la industria tecnológica tenía alguna importancia en mi vida, era solo en relación con las preocupaciones específicas que circulaban en mi entorno profesional. Una supertienda online que había empezado vendiendo libros en la World Wide Web en los noventa —no porque su socio fundador fuera un amante de la literatura, sino porque amaba a los consumidores y la eficiencia en el consumo— se había expandido hasta convertirse en un sótano de saldos digital que vendía electrodomésticos, aparatos electrónicos, comida, ropa, juguetes infantiles, cubiertos y diversos artículos no de primera necesidad manufacturados en China. Después de conquistar el resto de sectores de venta al por menor, la supertienda online había vuelto a sus orígenes y parecía estar experimentando con diversas maneras de destruir la industria editorial. Incluso había llegado a montar su propio sello editorial, del que mis amigos literatos se burlaban y se mofaban por cutre y descaradamente oportunista. No prestábamos atención al hecho de que teníamos muchas razones para dar gracias a aquella web, ya que lo que mantenía a flote la industria editorial eran los bestsellers de temática sadomasoquista y folleto vampírico gestados en la incubadora del mercado de libros electrónicos autoeditados que ofrecía la supertienda online. Al cabo de unos años, el socio fundador, un exgestor de fondos de inversión libre con cierto parecido a una tortuga, se convertiría en la persona más rica del mundo y experimentaría una transformación física digna de un montaje cinematográfico. Pero por entonces no pensábamos en él. Lo único que nos importaba era que su web vendía la mitad

de los libros del mercado, lo cual significaba que se había adueñado del control de las palancas más importantes del negocio: los precios y la distribución. Nos tenía en sus manos.

Yo no sabía que la industria tecnológica reverenciaba a la supertienda online por su cultura corporativa despiadada y regida por los datos, ni que sus algoritmos patentados de recomendaciones, que te sugerían bolsas de aspiradora y pañales junto con novelas sobre familias disfuncionales, se consideraban lo más puntero, admirable y vanguardista en el ámbito del aprendizaje automático. Yo no sabía que, en paralelo, la supertienda online también tenía un lucrativo negocio de venta de servicios en la nube —el uso por porciones de una gigantesca red internacional de torres de servidores— que suministraban la infraestructura de soporte para aplicaciones y páginas web de otras empresas. No sabía que era casi imposible usar internet sin enriquecer a la supertienda online o a su socio fundador. Solo sabía que se esperaba de mí que odiara a ambos, y así lo hacía: en voz bien alta, a la menor oportunidad y con la pertinente indignación moral.

En conjunto, la industria tecnológica era para mí un concepto remoto y abstracto. Aquel otoño el sector editorial se estaba recuperando de la fusión de sus dos empresas de mayor tamaño, que daban trabajo a unas diez mil personas y cuyo valor combinado superaba los dos mil millones de dólares. Una empresa de dos mil millones dólares: un poder y un dinero inimaginables para mí. Si algo nos podía proteger de la supertienda online, pensaba, era una empresa de dos mil millones de dólares. No sabía nada de los unicornios de doce empleados.

Más adelante, ya instalada en San Francisco, me enteraría de que el año que yo había pasado bebiendo en bares de mala muerte con mis amigos del sector editorial, quejándonos de nuestros futuros imposibles, había sido el mismo en que muchos de mis nuevos amigos, compañeros de trabajo y amores platónicos habían ganado, sin despeinarse, sus primeros millones de dólares. Mientras algunos de aquellos amigos estaban poniendo

empresas en marcha o embarcándose en sabáticos autoimpuestos de dos años a los veinticinco, yo estaba sentada a una mesa estrecha delante del despacho de mi jefe, anotando los gastos de la agencia y tratando de calcular mi valor usando como unidad de medida mi salario anual, que el invierno anterior había pasado de veintinueve mil dólares a treinta y un mil. ¿Cuánto valía yo? Cinco veces más de lo que costaba el sofá nuevo de nuestra oficina; veinte pedidos de artículos de papelería personalizados. Mientras mis futuros compañeros estaban contratando asesores financieros y participando en retiros de meditación en Bali como parte de su proceso de realización personal, yo estaba aspirando cucarachas de las paredes de mi apartamento de alquiler, fumando hierba y yendo en bicicleta hasta los almacenes de la orilla del East River para ver algún concierto, mientras trataba de mantener a raya una acuciante sensación de miedo.

Fue un año de promesas, excesos, optimismo, cambios y esperanza, pero lo fue en otra ciudad, en otra industria y en la vida de otras personas.

Una tarde de ligera resaca, mientras me comía una ensalada mustia en la agencia literaria, leí un artículo sobre una startup que quería revolucionar el mundo editorial y había recaudado tres millones de dólares para hacerlo. El artículo iba encabezado por una foto de los tres socios fundadores, que sonreían de oreja a oreja sobre un fondo bucólico, como compañeros de fraternidad universitaria posando para una foto de graduación. Los tres llevaban camisas con botones en el cuello y tenían pinta de acabar de echarse unas buenas risas. Se los veía completamente cómodos y seguros de sí mismos. Eran los típicos hombres que usan cepillos de dientes eléctricos y nunca compran en tiendas de segunda mano, que están al tanto de los índices bursátiles y no dejan las servilletas sucias sobre la mesa. Los típicos hombres en cuya compañía yo siempre me siento invisible.

De acuerdo con el artículo, la revolución vendría en forma de una aplicación de lectura electrónica para teléfonos móviles que operaría mediante un modelo de suscripción. Me pareció una idea destinada a un público minoritario, y el argumento de venta —la opción de acceder a una biblioteca gigante de libros electrónicos por una modesta tarifa mensual— me sonó a la típica promesa acompañada de un montón de letra pequeña. Aun así, la propuesta tenía algo que me resultó atractivo.

Una aplicación de lectura electrónica era un concepto nuevo para el mundo editorial, donde aparecían pocas ideas nuevas y las que aparecían jamás eran recompensadas. No contribuía mucho a mejorar esta situación el hecho de que la industria editorial pareciera estar siempre a punto de hundirse. No era solo el monopolio de la supertienda online ni la fusión de los dos mil millones, aunque esas dos cosas se añadían a nuestras ansiedades y las aceleraban. También era el *statu quo*. Parecía que la única forma de tener una carrera exitosa y sostenible en la industria editorial era heredar dinero, casarse con alguien rico o esperar a que tus colegas se rindieran o se murieran.

Dentro del grupo de los asistentes editoriales, mis amigos y yo nos preguntábamos si algún día habría sitio para nosotros en un sector que no paraba de hacer recortes. Se podía vivir en Nueva York con treinta mil dólares al año; había millones de personas que hacían más con menos. Pero con un salario neto de mil cuatrocientos dólares al mes era difícil encajar con el estilo de vida festivo y adinerado que la industria editorial promovía: copas para hacer networking, cenas, vestidos cruzados de trescientos dólares, estanterías hechas a mano en Fort Greene o en Brooklyn Heights. Estaba bien que te regalaran libros nuevos de tapa dura, pero habría estado todavía mejor tener dinero para comprarlos.

Todos y cada uno de los asistentes editoriales que yo conocía dependían de una fuente secundaria de ingresos de la que no hablaban: hacer correcciones, trabajar de barman o de camarera, tener parientes generosos. Casi nunca mencionábamos aquellas fuentes de ingresos a nadie de fuera de nuestro círculo. Era una indignidad hablar de dinero cuando nuestros superiores, que se pedían salmón al horno y copas de vino rosado para almorzar, parecían considerar que los sueldos bajos eran un simple rito de paso y no una explotación sistémica con respecto a la cual quizás podían sentir cierta solidaridad. Solidaridad, en concreto, hacia nosotros.

La verdad es que éramos de usar y tirar. Había más licenciados en literatura con dinero suficiente como para no necesitar un sueldo —y que encadenaban unas prácticas no remuneradas tras otras— que vacantes en las agencias y las editoriales. Los puestos que quedaban libres se llenaban solos. Siempre había chicos con botas safari beige y chicas con chaquetas de punto de color mostaza esperando entre bastidores, aferrados a sus currículums de color crema. La industria dependía hasta cierto punto de un alto índice de deserciones.

Aun así, mis amigos del mundo editorial y yo éramos testarudos. Nos gustaba trabajar con libros; nos aferrábamos a nuestro capital cultural. Había cierto resentimiento generalizado sobre lo que nos tocaba pagar a cambio, pero estábamos dispuestos a hacerlo. Parecía que una lógica moral selectiva daba vida a la industria: la edición no había conseguido innovar lo bastante deprisa, cierto, pero estaba claro que nosotros —los literarios y apasionados amantes y defensores de la expresión humana— no íbamos a perder la partida contra unas empresas cuyos ejecutivos ni siquiera mostraban aprecio por los libros. Teníamos gusto e integridad. Estábamos ansiosos y sin blanca.

Yo estaba completamente sin blanca. Pero no era pobre; pobre, no. Era privilegiada y moverme hacia abajo en la escala social era una opción. Igual que muchos de mi generación, podía permitirme trabajar en la industria editorial porque tenía una red de seguridad. Me había licenciado en la universidad sin deudas, aunque no por méritos propios: mis padres y mis abuelos llevaban ahorrando para pagarme los estudios desde que yo era una mancha en la ecografía. No tenía a nadie que dependiera de mí. Tenía una deuda secreta de poca cuantía en la tarjeta de crédito, pero no quería pedir ayuda. Pedir prestado para pagar el alquiler, o una factura del médico, o incluso, en un arranque de arribismo equivocado, para comprarme un vestido cruzado, me parecía un fracaso en varios frentes. Me avergonzaba no ser capaz de mantenerme sola y me avergonzaba que en realidad

aquellos padres generosos y magnánimos estuvieran financiando a una agencia literaria que funcionaba bien. Me quedaba solo un año para poder seguir usando su seguro médico. La situación no era sostenible. Yo no era sostenible.

Mis padres siempre habían confiado en que me convirtiera en médico o abogada, que me dedicara a algo estable y seguro. Vivían cómodamente —mi madre era escritora y colaboraba con varias ONG y mi padre se dedicaba al sector financiero—, pero siempre insistían en que fuera independiente. Mi hermano, que se había licenciado antes de la recesión, ya tenía una carrera exitosa a mi edad. Ninguno de ellos entendía la lentitud de los ascensos en la jerarquía editorial ni el glamour decrepito y nostálgico del ramo. Mi madre me preguntaba a menudo, con tacto, por qué todavía era asistente —de las que preparan cafés y recogen abrigos— con veinticinco años. No me estaba pidiendo una explicación de por qué el sistema funcionaba así.

Mis deseos eran genéricos. Quería encontrar mi lugar en el mundo, ser independiente, útil y buena. Quería ganar dinero porque quería sentirme reafirmada, segura de mí misma y valorada. Quería que me tomaran en serio. Y sobre todo no quería que nadie se preocupara por mí.

Aunque tenía la insistente sospecha de que los socios fundadores de la startup de los libros digitales quizás estuvieran intentando ganarse un sitio en el bando enemigo en las cuestiones que me preocupaban —en el bando de la supertienda online, el bando que ya iba ganando— a expensas de los editores, autores y agentes, yo envidiaba que creyeran que el futuro les pertenecía. Había algo inusual y atractivo en la gente que tenía una visión de cómo podía evolucionar el sector y luz verde para hacerla realidad.

Yo no sabía que tres millones de dólares suponían una ronda de financiación modesta. No sabía que la mayoría de startups buscan financiación más de una vez ni que tres millones eran calderilla, un simple experimento. Para mí, aquella cantidad de

dinero era como una bandera plantada en el suelo, un indicador de permanencia, el equivalente a un cheque en blanco para lanzarse a la conquista. Di por sentado que el futuro de la edición estaba allí. Y quise formar parte de ello.

Me uní a la startup de los libros digitales a principios de 2013, después de una serie de entrevistas ambiguas e informales. La vida me había preparado para esperarme a cierto estereotipo de friki de la tecnología —antisocial y sucio, torpe y hambriento de sexo—, pero los tres socios, que jamás se habrían referido a sí mismos como frikis, desbarataron de inmediato esas expectativas. El CEO, el consejero delegado, era un tipo de rostro anguloso, rápido y seguro de sí mismo; el responsable del área técnica, CTO en la jerga, un pensador sistémico con un tono de voz quedo, era humilde y paciente; y el responsable del área creativa, que se refería a sí mismo como director de proyectos o CPO y era el candidato obvio a ser mi favorito de los tres, había estudiado Bellas Artes en la Costa Este y llevaba unos vaqueros tan ajustados que me dio la impresión de que ya lo conocía: era como mis amigos de la universidad, pero con éxito. Los tres eran más jóvenes que yo.

Conversar con los tres socios me había resultado muy fácil, y las entrevistas se habían parecido mucho más a charlas de café que a los interrogatorios formales con blazers sudados a los que yo estaba acostumbrada, hasta el punto de que en un momento dado me pregunté si aquellos tres no querrían simplemente pasar un rato conmigo. A fin de cuentas, se acababan de mudar a la otra punta del país, y no porque quisieran vivir en Nueva York —estaba claro que habrían preferido la energía de la Costa Oeste—, sino porque necesitaban estar más cerca de la industria que iban a revolucionar si querían encontrar socios para su negocio. Como si fuera la santa patrona de las amistades desparejadas, especulé que quizás se sintieran solos.

Por supuesto, no se sentían solos. Eran personas centradas y satisfechas. Los tres iban bien afeitados y tenían una piel perfecta. Llevaban las camisas siempre bien planchadas y recatadamente abotonadas hasta la clavícula. Mantenían relaciones sentimentales estables con mujeres hiperproductivas, mujeres de pelo espléndido con quienes hacían ejercicio y compartían comidas en restaurantes que requerían reserva. Vivían en apartamentos de una sola habitación en el centro de Manhattan y no tenían necesidad aparente de ir a terapia. Compartían una visión y una estrategia de juego. No les daba vergüenza hablar del tema, no les daba vergüenza mostrarse ambiciosos. Venían de ocupar puestos importantes y de realizar prestigiosas prácticas de verano en grandes empresas tecnológicas del Área de la Bahía de San Francisco, y hablaban de su trabajo como si fueran veteranos de la industria, hombres del sector. Prodigaban consejos empresariales no solicitados, como si en lugar de llevar un año o dos trabajando acumularan a sus espaldas una prestigiosa carrera. Tenían aspiraciones. Me moría de ganas de ser como ellos y de caerles bien.

Como el puesto había sido creado específicamente para mí, el trabajo venía a ser una prueba de tres meses. Su alcance y responsabilidades nos resultaban nebulosos a todos: un poco de selección de títulos para la aplicación, un poco de redacción de textos, diversas tareas administrativas. En calidad de colaboradora externa a tiempo completo, cobraría veinte dólares la hora, otra vez sin prestaciones sociales. La cantidad no parecía gran cosa a primera vista, pero calculé el salario anual y me satisfizo ver que sumaba cuarenta mil dólares.

Mis amistades del mundo editorial se mostraron escépticas cuando les conté dónde iba a trabajar. Tenían un montón de preguntas que me incomodaba contestar. ¿Acaso un modelo de suscripción no minaba los *royalties* de los autores? ¿Acaso no era básicamente una apropiación capitalista y cínica del sistema público de bibliotecas? ¿Acaso una aplicación así no sería parasitaria en el mejor de los casos? ¿Acaso era muy distinta

de la supertienda online, y acaso el éxito de la aplicación no se produciría a expensas de la cultura y la comunidad literaria? Yo no tenía una buena respuesta para la mayoría de aquellas inquietudes. En su mayor parte intentaba no pensar en ellas. Petulante y autocomplaciente, interpretaba las preguntas de mis amigos como un simple: «¿Y nosotros qué?».

La oficina de la startup estaba a una manzana de Canal Street, en un barrio que el CEO llamaba Nolita, el CTO llamaba Little Italy y el CPO llamaba Chinatown. La zona estaba plagada de turistas incluso entre semana, rebosante de adultos que zampaban canolis rebosantes de crema y se bebían de un trago sus expresos en vasitos de plástico mientras sus hijos contemplaban los enormes y polvorientos quesos parmesanos que había expuestos en los escaparates. La oficina, más que una oficina, era una mesa compartida en el loft de otra startup más consolidada y dedicada a las subastas de arte online, un modelo de negocio que yo no entendía del todo, ya que siempre me había imaginado que lo divertido de las subastas era el despliegue teatral y febril de riqueza y de superioridad. Por entonces no me daba cuenta de que para la gente de la industria tecnológica esas fórmulas de ostentación no solo eran torpes, sino también anticuadas. No había nada más civilizado que esconder tu dinero detrás de un navegador.

El loft tenía suelos chirriantes de madera y una larga encimera de cocina que recorría una pared entera y sobre la cual había un contingente de cafeteras de filtro y sacos de granos de café selectos de tostadores locales. Los cuartos de baño tenían duchas. Mi primer día de trabajo llegué a la mesa y me encontré un regalo de bienvenida: una pila de libros de tapa dura sobre tecnología, dedicados por los tres socios y estampados con un sello de cera con el logotipo de la empresa: una ostra con una perla perfecta dentro que inevitablemente recordaba a una vulva.

La startup de libros electrónicos tenía millones de dólares de presupuesto y unos cargos que sugerían una plantilla sólida y bien organizada, pero la aplicación en sí todavía estaba en fase alfa y solo la usaban un puñado de amigos, parientes e inversores. Únicamente había otro empleado, un programador de móviles llamado Cam, a quien los socios habían convencido para que dejara su trabajo en una aplicación de edición fotográfica y se uniera al proyecto. Trabajábamos los cinco en la mesa de caoba situada al fondo del loft, bebiendo café, como si estuviéramos reunidos de forma perpetua.

Por primera vez en mi carrera tenía experiencia en algo. Los demás me preguntaban qué pensaba —de la experiencia de lectura con la aplicación, de la calidad del catálogo, de la mejor manera de congraciarnos con las comunidades de lectores online— y escuchaban mis respuestas. A pesar de no entender bien la infraestructura técnica y de tener pocas ideas en materia de estrategia, me sentía útil. Era emocionante ver cómo se ensamblaban las partes de un negocio; sentir que podía contribuir con algo.

Para celebrar el cumpleaños del CTO, fuimos al Midtown para ver una película sobre especialistas en contraterrorismo. La película empezaba con un montaje de audio de algunas de las llamadas telefónicas de la gente que se había quedado atrapada en el World Trade Center el 11 de Septiembre. Yo no quería seguir viendo aquello, pero sobre todo no sabía cómo salir con elegancia de allí sin tener que explicar que había sido testigo del atentado a los catorce años y lo había visto todo desde la ventana de mi clase de español a cuatro manzanas de las torres.

Me planteé fingir algún problema fisiológico: una gastroenteritis, la regla. Me planteé despedirme a la francesa. Me recriminé el no haberme informado sobre la película, odié no poder ser una persona normal con experiencias normales haciendo

algo normal, como disfrutar de una película de acción con sus colegas, sin verme enredada en episodios de estrés postraumático no resueltos. Me puse tan nerviosa y me removí tanto en la butaca que perdí un pendiente, y cuando después de los créditos finales se encendieron las luces, el CTO se agachó para buscarlo, haciendo señales a los demás para que lo ayudaran. Me dio vergüenza verlos gatear por el suelo y me conmovió que estuvieran pasando las palmas de las manos por la moqueta sintética y pegajosa por mí. Dejé pasar unos segundos, exclamé que lo había encontrado y los chicos se pusieron de pie, se abotonaron las chaquetas y cogieron sus mochilas; entonces me quité el otro pendiente y me lo metí entre la pelusa del bolsillo sin que nadie se diera cuenta.

Nos adentramos en la luz de finales de invierno y fuimos andando hasta un local de postres japoneses que había a la vuelta de la esquina. Yo nunca había estado en un local de postres, ya no digamos uno japonés. A los chicos les encantó la variedad. Se recordaron los unos a los otros que aquello lo pagaba la tarjeta de la empresa y pidieron más de la cuenta. Sentada con los cuatro, mirando cómo hundían las cucharas en los postres de los demás, conteniéndome cada vez que empujaban sus platos hacia mí para asegurarse de que lo probaba todo, intenté imaginarme qué debía pensar de nuestro grupo el resto de la clientela. Me sentía la canguro, la rueda de repuesto, la carabina, la hermana pequeña, el lastre, la concubina. Me sentía indescribiblemente afortunada. Cuando nos despedimos al final de la noche, caminé sola hasta el centro, hasta la estación de metro más alejada, saboreando el momento.

Me hice amiga de Cam, el otro empleado que no era socio. Durante las pausas del almuerzo nos aventurábamos por el barrio y regresábamos con sándwiches o con recipientes de plástico pingosos de comida vietnamita para llevar, que nos comíamos

en la sala de reuniones mientras él contestaba con paciencia mis preguntas sobre la diferencia entre el desarrollo de interfaces de usuario y la programación de servidores. De vez en cuando hablábamos de las cargas y responsabilidades de ser los empleados número uno y dos de una startup que, a pesar de no tener todavía un producto en el mercado, ya se consideraba que estaba pagando fuerte. «Creo que es un momento magnífico para unirnos a la empresa», me aseguraba él. «Creo que estamos muy bien posicionados.» O bien no sabía que yo era una colaboradora externa o bien pensaba con optimismo que después del periodo de prueba me iban a contratar como empleada en nómina.

Cam era afectuoso de forma gentil y discreta. Amaba a su novia y al gato de su novia y me encantaba que me hablara de ellos. La única vez que lo vi enfadarse fue cuando organicé un club de lectura en la empresa y ninguno de los socios se apuntó. Estaban demasiado ocupados diseñando la aplicación, dijeron. ¿Quién tenía tiempo para clubes de lectura? Yo lo entendí y no me molestó particularmente, pero Cam les echó la bronca en el chat de la empresa y luego me llevó a comer a un sitio de sopa. Insistió en que estaban siendo maleducados y en que se equivocaban: insistió en que yo estaba esforzándome muchísimo para construir nuestra cultura corporativa.

Esto solo era verdad en parte. Después de las primeras semanas, durante las cuales redacté textos para la web, intenté ayudar con la contratación de nuevos programadores tomando como referencia una breve lista de universidades de élite y corregí el acuerdo de privacidad para los usuarios a fin de que pareciera escrito por un amigo más que por un abogado, empezó a ser evidente que básicamente me estaban pagando de más para que me dedicara a buscar una oficina nueva y les encargara los aperitivos: bolsitas individuales de galletas saladas de queso, barritas de chocolate y yogures de arándanos.

El concepto de picotear en el trabajo me resultaba nuevo. En la agencia literaria, comer fuera de la hora del almuerzo era

motivo de considerable vergüenza, y mordisquear un bagel o comerse ruidosamente una bolsa de pretzels de la tienda de la esquina se tenía, o eso me parecía, como señal de desaliño y falta de profesionalidad. En mis trabajos anteriores, mi incapacidad para conservar intacto el almuerzo que me traía de casa hasta la hora convenida había sido una manifestación de mi falta de autocontrol, la razón de que todavía tuviera grasa de bebé a una edad en que la grasa ya podría ser de un posparto. Pero no, la grasa era simplemente mía, el bebé era yo. Los chicos, en cambio, picaban todo el día. Comían patatas de bolsa delante del ordenador y se limpiaban las manos con servilletas de papel, bebían refrescos a grandes tragos y dejaban las latas arrugadas al lado del teclado. Yo anotaba meticulosamente sus preferencias e intentaba que la selección fuera interesante: una semana una caja de mandarinas, la siguiente unas bolsas de palomitas con sabor a queso cheddar.

Pensando en Cam, asumí la tarea de crear una cultura corporativa. Persistí con el club de lectura y los socios lo siguieron despreciando. Organicé actividades para todo el equipo, incluida una visita a una lujosa biblioteca privada que había pertenecido a un famoso hombre de negocios, un coloso de la banca del siglo XIX. Deambulamos por el edificio, admirando las imponentes librerías que se elevaban hasta el techo, las escaleras de caracol y los techos de pan de oro, haciendo fotos y colgándolas en las redes sociales. Todos estuvimos de acuerdo en que aquella era la sensación que tenía que producir nuestra aplicación: lujosa pero no hasta el punto de intimidar; infinita.

La visita a la biblioteca privada fue un éxito, pero la verdad era que tres veinteañeros con varios millones en el banco no necesitaban que yo les montara excursiones relacionadas con la lectura. Les hubiera salido más rentable pedirse ellos mismos los aperitivos. Por mucho que Cam me apoyara, tampoco necesitaban que yo me encargara de la cultura corporativa. En realidad no me necesitaban para nada. Nuestra cultura, en la medida que

nuestra minúscula empresa tenía alguna, giraba en torno a los socios. Aunque a veces discutían, nunca vi a ninguno de ellos salir enfadado de la sala de reuniones. Sus momentos de mayor felicidad parecían producirse cuando se relajaban en el mullido sofá, jugaban juntos a videojuegos y bebían cervezas de producción nacional. No necesitaban cohesionar el grupo ni estrechar vínculos, y en general no era eso lo que estábamos haciendo. Estábamos construyendo una empresa. O, mejor dicho, ellos la construían y yo miraba.

Por fin encontramos unas nuevas oficinas situadas en una excelente manzana de las calles Veinte a Treinta Oeste —una parte de la ciudad que algunos denominaban, en un acto de arrogancia taxonómica, Silicon Alley— que resultó que también pertenecían a otra startup, aunque esta vez las circunstancias eran distintas. La startup que alquilaba el local se dedicaba a algo relacionado con los medios de comunicación, y su plantilla había crecido y menguado como si la empresa tuviera problemas de peso. En una reunión de equipo, nuestro CEO señaló en tono grave que la startup de comunicación ya había pivotado múltiples veces. Le pregunté qué quería decir aquello y los cuatro me miraron con cara de recelo. Pivotar significaba que habían cambiado el modelo de negocio en un esfuerzo por generar ingresos. Pivotar significaba que estaban preocupados por el tiempo que les faltaba antes de que se quedaran sin financiación. Pivotar significaba que eran un ejemplo de todo lo que no había que hacer. Solo quedaban los dos socios fundadores, encogidos en un rincón. A todos los demás empleados los habían despedido tras quedarse sin fondos.

El fantasma de los trabajadores a los que habían tenido que despedir seguía allí, a modo de recordatorio para que redobláramos los esfuerzos. La mayor parte del día la pasábamos concentrados en nuestras mesas, enviándonos frenéticamente

mensajes instantáneos desde nuestros respectivos lados de la oficina sin amueblar. Almorzábamos de forma sincronizada y hablábamos de estrategia. Después volvíamos a nuestros ordenadores y evitábamos rigurosamente mirarnos a los ojos. Manteníamos largas y apasionadas reuniones sobre cómo establecer colaboraciones con otras empresas y sobre diseño, y pedíamos pizzas cuando aquellas reuniones se alargaban hasta la noche. Todo parecía urgente y trascendental.

Una tarde el CEO nos convocó en la sala de reuniones para enseñarnos el PowerPoint que estaba preparando para las reuniones con editores. Empezó la presentación señalando que estábamos en la era del modelo de suscripción. A los milenials, dijo como si no fuera uno de ellos, no les gustaba poseer cosas, sino vivir experiencias. Aquello no era solo una nueva estrategia de mercado, sino toda una ideología cultural. Las primeras plataformas digitales especializadas en modelos de economía compartida y de suscripción permitían ver películas, escuchar música y jugar a videojuegos en streaming, alquilar vestidos de noche y trajes de tres piezas, reservar una habitación en casas ajenas y compartir coche con desconocidos. La revolución ya había llegado a la música, el cine, la televisión, la venta al por menor y el transporte. Ahora era el turno de los libros. El CEO pasó a una diapositiva que reproducía los logotipos de varias plataformas de suscripción exitosas, con nuestro logo en el centro.

Los productos tecnológicos eran productos de estilo de vida, dijo. Mientras continuaba con la presentación me quedó claro que la utilidad de la aplicación de lectura electrónica no tenía tanto que ver con la lectura en sí como con remarcar que eras la clase de persona *dispuesta* a leer y dispuesta a usar una aplicación que proporcionaba una experiencia de lectura revolucionaria con un diseño innovador e intuitivo. El usuario ideal de la aplicación, deduje, era una persona que se consideraba lectora pero en realidad no lo era: las licencias de reproducción costaban dinero, y un lector que leyera más de unos cuantos

libros al mes podía generar unos gastos en licencias superiores a la tarifa de suscripción. Los libros eran una oportunidad, pero no la meta. No eran más que un tipo de contenido, y solo eran el primer paso. La expansión: *esa* era la meta. Seguramente. Confíe en que lo averiguaran ellos.

El CEO no reconoció en ningún momento que la razón de que los milenials estuvieran interesados en las experiencias —como la experiencia de alquilar cosas que nunca podrían comprar— estaba relacionada con las deudas de los préstamos universitarios, con la recesión o con la caída de los precios de mercado de los productos culturales en la era de la distribución digital. En aquella visión de futuro no existían las crisis. Solo las oportunidades.

Intenté decidir si yo era capaz de creer en aquello. El CEO era encantador, y estaba comprometido con la empresa y con su visión. Además de eso, quizás él y los otros dos socios también fueran brillantes. Sus inversores de Silicon Valley debían de haberlo pensado. Pero no parecían interesados en absoluto en la parte del negocio que a mí me importaba más: los libros. En su PowerPoint, el CEO había escrito «Hemingway» con dos emes.

Y lo que era más importante, el modelo —empezar con los libros y luego pasar a otras cosas— parecía caer demasiado cerca del de la supertienda online. Empecé a preguntarme para qué me habían contratado exactamente. Había estado operando bajo el vano supuesto de que era porque sabía algo de libros: podía hacer de puente entre la vieja guardia y la nueva. Había fantaseado con ser una especie de traductora; con ser esencial. Más tarde, cuando entendí mejor el interés que había en la industria por promocionar a las mujeres dentro del sector tecnológico —si no en la jerarquía, sí al menos en los materiales de marketing de la empresa— me permití pensar que quizás yo fuera más importante por razones estéticas que por resultar crucial para el negocio.

Lo que tampoco entendía por entonces era que los socios habían confiado en que yo hiciera mi trabajo sin recibir instrucciones previas. La señal de que eras una persona diligente y tenías un verdadero espíritu empresarial era crear de cero el trabajo que querías y volverlo indispensable, por mucho que fuera estructuralmente innecesario. Se trataba de uno de los fundamentos existenciales de la industria tecnológica, y no era algo que a mí me saliera de forma natural. Mi imaginación seguía estando cortada a la medida de los parámetros de la edición: yo había sugerido que nuestra startup organizara una serie de lecturas como forma de llegar a la comunidad literaria. Quizás deberíamos tener un blog de libros, pensé. En lugar de eso, la startup puso unas camionetas que repartían café expreso artesanal y pastelillos en las ferias del sector, donde tradicionalmente los regalos más excitantes solían ser bolsas de tela o las galeradas de la primera novela de un autor novel. Me costaba desarrollar estrategias a escala.

«Le interesa más aprender que hacer», escribió un día el CEO en el chat general. Lo hizo por error: su intención había sido mandar el mensaje solo a los otros socios. Nos sentamos los dos en la sala de reuniones y se disculpó sinceramente, mientras sus palabras se repetían en bucle en mi cabeza. Siempre me había interesado aprender y siempre había sido recompensada por ello; aprender era lo que se me daba mejor. En el ámbito profesional no estaba acostumbrada a tener la libertad y la manga ancha de la que sí habían gozado los socios. No tenía la confianza en mí misma que tenían ellos ni su arrogancia. No conocía las máximas de las startups que te animaban a experimentar y «apropiarte» de las cosas. Nunca había oído el habitual mantra del sector tecnológico: «No pidas permiso, pide perdón».

En un esfuerzo autodidacta, leí blogs sobre la filosofía de las startups e hice lo que pude para imitarla. Nuestro CEO había publicado un post al respecto hacía un año titulado: «Cómo causar una buena impresión durante tu primer mes de traba-

jo en una startup», y me odié a mí misma por no haber leído aquello antes. Aprópiate de las cosas, aconsejaba en el post. Sé optimista. Apunta tus opiniones.

Al final, sin que nadie me lo pidiera, opté por escribir unos largos y embarazosos emails a los socios, declarándoles mi pasión por la lectura. Una aplicación de lectura electrónica necesitaba a una lectora apasionada en plantilla, de eso estaba segura; quizás no era una buena empleada de una startup, o por lo menos no todavía, pero en cualquier caso seguramente se beneficiarían de tenerme en el equipo, teniendo en cuenta que yo sola era ya un auténtico *focus group*. Después de varios emails, largos y sentidos, y de otra dolorosa reunión con el CEO, quedó claro que era imposible que me quedara. No era el momento idóneo en el viaje de la empresa, me dijeron, para que alguien como yo aprendiera de qué iba aquello. Las áreas en las que yo podía añadir valor no se iban a activar durante un tiempo.

Todos los socios quisieron ayudarme a encontrar otro trabajo. Dieron por sentado que yo quería seguir trabajando en el sector tecnológico y no los contradije. No tenía ganas de regresar al mundo editorial. Había intentado salirme del guion y había fracasado. Además, había sido una traidora y me había unido a una startup que estaba intentando sacudir los cimientos del mundo del libro, y ahora no quería afrontar la posibilidad de ser mal recibida si intentaba volver.

También me había malacostumbrado al ritmo vertiginoso y la amplitud de miras de la industria tecnológica, a su optimismo y su posibilismo. En el sector editorial nadie que yo conociera celebraba nunca un ascenso. Ninguna persona de mi edad esperaba con ansia lo que pudiera pasar a continuación. La tecnología, en comparación, prometía algo que poquísimos sectores o instituciones podían prometer por entonces: un futuro.

La mayor parte de la red de contactos profesionales de los socios —las demás startups que figuraban en las carteras de sus inversores— vivía en el Área de la Bahía. El CPO me habló en tono

nostálgico de California. «Sigo pensando que San Francisco es el mejor sitio del mundo para ser joven», me dijo. «Deberías intentar irte allí antes de que sea demasiado tarde.» Quise decirle que yo todavía me consideraba joven: solo tenía veinticinco años. Lo que le dije, sin embargo, fue que lo intentaría.